

## BAB II

### TELAAH LITERATUR

#### 2.1 Human Resource Management

*Human resource management* Dessler (2008:2) adalah proses memperoleh, pelatihan, menilai, dan kompensasi karyawan, dan menghadiri hubungan tenaga kerja, keselamatan dan kesehatan, dan masalah keadilan.

*Human resource management* Nickels (2012:290-291) merupakan proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia dan kemudian perekrutan, penyeleksian, pengembangan, pemotivasian, pengevaluasian, pemberian kompensasi, dan penjadwalan karyawan untuk mencapai tujuan organisasional.

Ada 3 aspek pengelolaan HR yaitu:

1. *Attracting:*

- *Job analysis*
- *Human resource training*
- *Recruitment*
- *Selection*

2. *Developing*

- *Orentation*
- *Training*
- *Development*
- *Coaching*

- *Counselling*

### 3. *Retaining*

- *Performance management*
- *Performance appraisal*
- *Managing career*
- *Compensation and benefit*
- *Employee safety and health*

*Human Resource Managemnt* menurut W. Griffin (2006:210) adalah serangkaian kegiatan organisasi diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

### 2. *Reward*

Dari ketiga aspek pengelolaan HR, *reward* termasuk di dalam bagian *retaining*. *Reward* (Aktor, 2012) merupakan salah satu elemen penting untuk memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi usaha terbaik mereka untuk menghasilkan ide-ide inovasi yang mengarah pada fungsi bisnis yang lebih baik dan lebih meningkatkan kinerja perusahaan finansial maupun non-finansial.

*Reward* (Baratton, 1999 dalam Edirisooriya, 2014) mengacu pada semua bentuk pengembalian keuangan dan jasa nyata dan manfaat dan karyawan menerimanya sebagai bagian dari hubungan kerja.

*Reward* adalah manfaat yang timbul dari melakukan tugas, memberikan pelayanan atau pemakaian tanggung jawab (Colin, 1995 dalam Edirisooriya,

2014). *Reward* (Pitts, 1995 dalam Edirisooriya, 2014) adalah manfaat yang timbul dari melakukan tugas, dan pemakaian tanggung jawab.

### 2.2.1 Jenis-jenis *Reward*

*Reward* memiliki 2 jenis yaitu *extrinsic* atau *intrinsic* (Aktor, 2012).

*Reward* dikategorikan menjadi 2 bagian yaitu, *intrinsic reward* dan *extrinsic reward* (Searle, 1990 dalam Edirisooriya, 2014).

*Reward* dapat berbentuk *intrinsic* atau *extrinsic* (McCormick & Tifflin 1979, dalam Ajila dan Abiola, 2004).

Menurut Aktar (2012) *extrinsic reward* adalah imbalan yang nyata dan manfaat ini diluar dari pekerjaan atau tugas yang dilakukan karyawan. Imbalannya dapat berupa gaji, promosi, bonus, upah, dan keamanan kerja.

*Intrinsic reward* adalah imbalan psikologis seperti penghargaan, pertemuan tantangan baru, sikap positif dan peduli dari atasan, dan rotasi kerja setelah mencapai tujuan.

(Yapa, 2004 dalam Edirisooriya, 2014) promosi, hadiah interpersonal, status, dan tunjangan dianggap sebagai *extrinsic reward*.

Menurut Ajila & Abiola (2004) *extrinsic reward* adalah mereka yang diluar dari tugas pekerjaan, seperti upah, kondisi kerja, keamanan, promosi, kontrak kerja, lingkungan dan kondisi kerja.

Penghargaan *intrinsic reward* dapat istilah sebagai imbalan psikologis dan kesempatan menggunakan kemampuan seseorang, rasa tantangan, dan prestasi, menerima apresiasi, pengakuan positif, dan diperlakukan dengan cara yang peduli dan perhatian.

### **2.2.2 Tujuan *Reward***

Menurut Hasibuan (2012:121) ada beberapa tujuan dalam pemberian *reward* yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya yaitu :

1. Ikatan kerja sama

Dengan adanya pemberian *reward* dapat terjalin ikatan kerja sama yang formal diantara atasan dan karyawan. Dimana hubungannya karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan atasan wajib memberikan *reward* sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan adanya balas jasa atau pemberian *reward*, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

### 3. Pengadaan Efektif

Jika program *reward* ditetapkan cukup besar maka, pengadaan karyawan yang sesuai dengan standar dan yang dibutuhkan akan lebih mudah didapatkan.

### 4. Motivasi

Jika *reward* yang diberikan cukup besar maka, manajer akan mudah untuk memotivasi karyawannya.

### 5. Stabilitas Karyawan

Dengan adanya program *reward* atas dasar prinsip keadilan dan layak serta eksternal konsistensi yang komperatif maka stabilitas karyawan bisa lebih terjamin karena *turnover* akan relatif kecil.

### 6. Disiplin

Dengan adanya pemberian *reward* maka disiplin karyawan akan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

### 7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan adanya program *reward* yang baik yang dilakukan perusahaan dapat menghindari adanya pengaruh serikat buruh dan karyawan tersebut akan dapat berkontribusi dengan pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawabnya.

## 8. Pengaruh Pemerintah

Apabila program pemberian *reward* sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang ditetapkan mengenai perburuhan yang berlaku maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### 2.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *reward*

Menurut Hasibuan (2012:127) Ketika perusahaan harus memberikan *reward* kepada karyawannya, ada beberapa faktor yang bisa mempengaruhi perusahaan dalam memberikan *reward* kepada karyawannya antara lain :

#### 1. Penawaran dan Permintaan tenaga kerja

Dalam hal ini ketika pencari kerja lebih banyak daripada lowongan pekerjaan yang ada seperti permintaan, maka *reward* yang ditawarkan relatif sedikit. Namun, ketika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan yang ada maka *reward* yang diberikan oleh perusahaan kepada pencari kerja semakin banyak.

#### 2. Kemampuan dan Kesadaran Organisasi

Dalam pemberian *reward* kepada karyawan juga dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam memberikan *reward* kepada karyawannya. Ketika perusahaan mampu untuk membayar karyawannya dengan baik maka *reward* yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya

akan lebih meningkat, akan tetapi ketika perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk membayar karyawannya dengan baik maka dapat dipastikan *reward* yang diberikan kecil.

### 3. Organisasi Karyawan/Serikat Buruh

Apabila organisasi dari karyawan atau serikat buruh dalam suatu perusahaan kuat maka akan sangat berpengaruh pada tingkat *reward* yang diberikan yakni semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat *reward* yang diberikan relatif kecil.

### 4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawannya baik dan banyak maka *reward* yang diberikan kepada karyawan akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk dan sedikit maka *reward* yang diterima oleh karyawan tersebut kecil.

### 5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besar kecilnya *reward* minimum. Peraturan Pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak dapat sewenang-wenang menetapkan besarnya *reward* bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

#### 6. Biaya Hidup/*Cost of Living*

Apabila biaya hidup di suatu daerah tinggi maka tingkat pemberian *reward* akan semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka *reward* yang diberikan relatif kecil.

#### 7. Posisi Jabatan Karyawan

Ketika karyawan menduduki jabatan yang lebih tinggi akan menerima *reward* lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh *reward* yang kecil. Hal ini wajar karena yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus menerima *reward* yang lebih besar juga.

#### 8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan adanya pengalaman kerja lebih lama maka *reward* yang diterima akan semakin besar, karena keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan minim pengalaman kerja akan menerima *reward* kecil.

#### 9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat *reward* yang diberikan akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full-employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian nasional kurang maju maka tingkat pemberian *reward* akan rendah, karena banyaknya pengangguran.



## 10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko yang besar maka tingkat *reward* semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risikonya kecil maka tingkat pemberian *reward* relatif rendah.

### 2.3 Employee Performance

*Employee performance* ditemukan berhubungan dengan sejumlah faktor termasuk kesadaran, keterbukaan terhadap pengalaman, keramahan, dan stabilitas emosional (Stewart, G.L., K.P. Carson and R.L. Cardy, 1996 dalam Rabia Imran, Afsheen Fatimah, Arshad Zaheer, Imran Yousaf, Iram Batool, 2012). Menurut (Karatepe, O.M., O. Uludag, I. Menevis, L.Hadzimehmedagic and C.L. Baddar, 2006 dalam Rabia Imran, Afsheen Fatimah, Arshad Zaheer, Imran Yousaf, Iram Batool, 2012)

Kinerja karyawan juga ditemukan dipengaruhi oleh sifat bersaing, dan tingkat berusaha. Cara yang dilakukan oleh karyawan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi dan berhubungan dengan perilaku interpersonal mereka dengan norma organisasi dapat disebut sebagai kinerja karyawan (Keller, R.T., 2006 dalam Rabia Imran, Afsheen Fatimah, Arshad Zaheer, Imran Yousaf, Iram Batool, 2012).

## 2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

### 2.4.1 Hubungan *reward* dan *Employee Performance*

*Reward* memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan untuk mencapai tujuan organisasi (Allen & Kilmann, 2001 dalam Edirisooriya, 2014).

*Reward* merupakan hal penting yang bisa berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena *reward* merupakan salah satu alat untuk memotivasi karyawan bekerja secara maksimal dan memberikan kontribusi yang optimal di dalam perusahaan.

Menurut Aktar(2012) *reward* merupakan salah satu elemen penting untuk memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi usaha yang terbaik untuk menghasilkan ide-ide inovasi yang mengarah pada fungsi bisnis yang lebih baik. Karyawan akan memberikan yang maksimum ketika mereka memiliki perasaan atau percaya jika usaha mereka akan dihargai manajemen. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti kondisi kerja, hubungan atasan dengan bawahan, pelatihan dan kesempatan berkembang, keamanan kerja, dan keseluruhan kebijakan dan prosedur perusahaan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan.

#### **2.4.2 Hubungan *Extrinsic Reward* terhadap *Employee Performance***

*Extrinsic reward* memiliki dampak yang positif terhadap *employee performance* (Prathepkanth's, 2011 dalam Edisooriya, 2014)

Uang adalah faktor penting dalam *Extrinsic reward* karena uang selalu penting bagi karyawan untuk barang dan jasa yang akan dibeli, dapat dianggap sebagai simbol status, dan itu merupakan pemikiran karyawan terhadap atasan mereka (Newstrom & Davis, 1997:167 dalam Edirisooriya, 2014).

*Extrinsic reward* juga dapat mendorong semangat karyawan dan distribusi *reward* ini selalu berdampak besar dalam perusahaan, terutama sesuai dengan evaluasi kinerja dalam era globalisasi saat ini (Appelbaum et al., 2011; Datta, 2012 dalam Gohari et al, 2013).

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H1: *Extrinsic reward* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

#### **2.4.3 Hubungan *Intrinsic Reward* terhadap *Employee Performance***

Menurut Feder (1999) dalam Edirisooriya (2014) kemajuan karir memberikan dampak yang besar dalam kinerja karyawan.

*Intrinsic reward* memainkan peran penting di dalam kinerja karyawan (Prantheepkanth, 2011 dalam Edirisooriya, 2014).

Meskipun *Extrinsic reward* meningkatkan tingkat subsistensi, *Intrinsic* merupakan motivator yang kuat bahkan, karyawan perlu dimotivasi oleh *Intrinsic reward* seperti puas melakukan pekerjaan yang efektif dan dengan perasaan untuk melakukan sesuatu yang berharga. Namun, baik *Extrinsic* maupun *Intrinsic reward* merangsang karyawan untuk memiliki kinerja dan tingkat produktivitas yang lebih tinggi (Reio & Callahon, 2004 dalam Gohari et al, 2013).

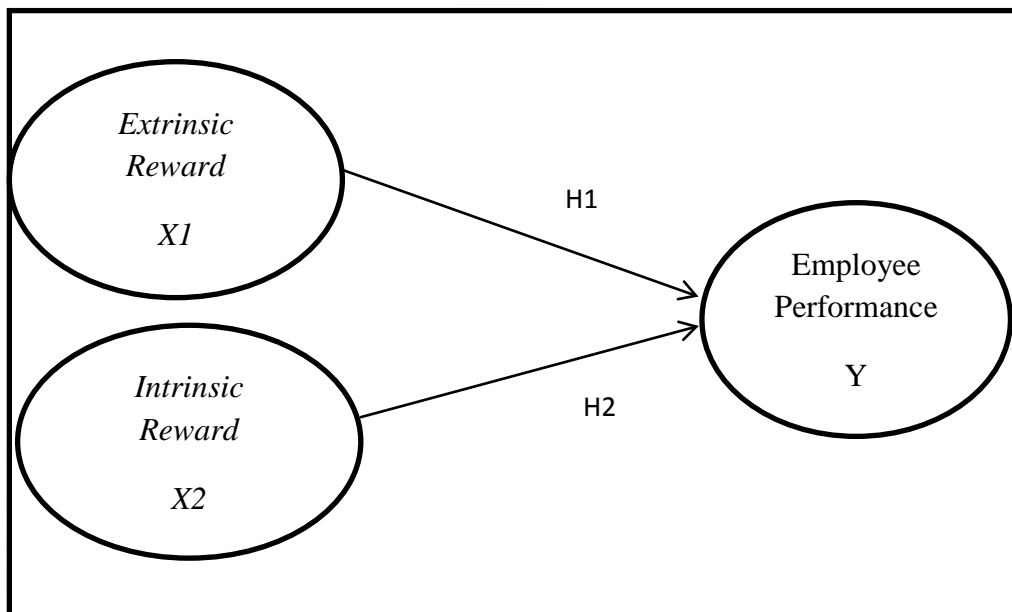
*Intrinsic reward* seperti *recognition* dan apresiasi memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan dan meingkatkan kinerja karyawan. Relevannya, komitmen karyawan didasarkan pada apresiasi dan penghargaan (Andrew, 2004 dalam Gohari et al, 2013).

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H2: *Intrinsic reward* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

UMN

## 2.5 Kerangka Pemikiran



**Sumber:** (Edirisooriya, 2014) *Impact of rewards on employee performance: with special reference to electric co*, diolah Hermanto (2015).

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

Dalam penelitian ini menggunakan 2 variabel *independent* yakni *Extrinsic Reward* (X1) dan *Intrinsic Reward* (X2), dan 1 variabel *dependent* yaitu *Employee Performance* (Y1), tujuan dari kerangka pemikiran ini untuk mengetahui apakah *Extrinsic Reward* dan *Extrinsic Reward* berhubungan terhadap *Employee Performance*.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka, hipotesis penelitiannya adalah:

H1: *Extrinsic reward* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

H2: *Intrinsic reward* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu**

no	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Waruni Ayesha Edirisooriya	International Conference on Management and Economics	Impact of Reward on Employee Performance: With Special Reference to ElectriCo.	<p>Menggunakan 100 sampel yang dipilih dari 1075 pekerja electroCo</p> <p>Sampel yang dipilih diambil dari 5 sub unit</p> <p>Implikasi dari penelitian ini adalah adanya hubungan antara <i>extrinsic reward</i> dan <i>intrinsic reward</i> terhadap <i>employee performance</i>.</p>
2	Chris Ajila dan Awonusi Abiola	J.Soc Sci., 8(1): 7-12 (2004)	Influence of Reward on Workers Performance in an Organization	<p>Menggunakan self-designed questionnaire dalam mengumpulkan data dari responden</p> <p>Subjeknya 100 karyawan Central Bank of Nigeria secara random dari beberapa departemen yang berbeda</p> <p>Implikasinya adanya hubungan yang signifikan antara <i>extrinsic reward</i> dan <i>intrinsic reward</i> terhadap <i>workers performance</i></p>
3	Serena Aktar, Muhammad	IOSR Journal of Business and	The Impact of Reward on Employee	Menggunakan deskriptif desain

	Kamruzzaman Sachu, Md. Emran Ali (2012)	Management ISSN: 2278-487X Vol 6, Issue 2	Performance in Commercial Banks of Bangladesh: An Emperical Study	<p>Total 200 kuisisioner yang disebar kepada karyawan commercial bank of bangladesh</p> <p>Implikasinya terdapat hubungan yang signifikan antara <i>intrinsic reward</i> dan <i>extrinsic reward</i> terhadap <i>employee performance</i></p>
4	Rabia Imran, Afsheen Fatima, Arshad Zaheer, Imran Yousaf, dan Iram Batood (2012)	Middle-East Journal of Scientific Research 11	How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistan Perspective	<p>Sampel yang diambil 215 karyawan dari sektor manufaktur di Pakistan</p> <p>Responden yang diambil berumur 20 sampai 30 tahun</p> <p>Implikasinya adanya pengaruh positif dan berhubungan signifikan antara <i>transformational leadership</i> dan <i>work environment</i> terhadap <i>employee performance</i>.</p>
5	Gohari et al	INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS	The Relेशनship Between Rewards and Employee Performance	<p>Sampel yang diambil 100 karyawan secara acak</p> <p>77% hasil kuisisioner yang balik</p> <p>Implikasinya bahwa <i>Intrinsic reward</i> memiliki efek yang lebih kuat terhadap <i>Employee</i></p>

				<i>performance</i> daripada <i>Extrinsic</i> <i>reward.</i>
--	--	--	--	---

**Sumber:** Diolah oleh penulis

